

GUILHERME AMARAL MAGALHÃES

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COM PESSOAS
COMPROMETIDAS COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS VISANDO A
DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE.**

**CURITIBA
2016**

GUILHERME AMARAL MAGALHÃES

**A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COM PESSOAS
COMPROMETIDAS COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS VISANDO A
DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE.**

**Trabalho apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de em
Especialista em MBA em Gestão do
Agronegócio no curso de Pós-Graduação
em Agronegócio do Departamento de
Economia Rural e Extensão, Setor de
Ciências Agrárias, Universidade Federal do
Paraná.**

**Orientador: Professor MSc. Joel Souza e
Silva.**

**CURITIBA
2016**

RESUMO

Investigar a intenção de rotatividade do indivíduo no ambiente de trabalho tem surgido como tema de interesse para pesquisadores e profissionais. Isto se deve ao fato de que o contexto organizacional mudou nas últimas décadas e o entendimento que o profissional possui em relação ao que esperar da organização também mudou. Este estudo teve como objetivo desenvolver uma proposta para a retenção de pessoas nas empresas alinhando as necessidades das organizações com as necessidades das pessoas. A rotatividade das empresas implica em custos à empresa e perdas de produção, lucros e saúde organizacional. A gestão da rotatividade de pessoal é possível através da análise dos resultados de estudos que possam auxiliar a empresa na correção de distorções que ocorrem dos fatores que nela interferem na rotatividade. Revisão das práticas de gestão estratégica de pessoal, implantação de política salarial e de benefícios, plano de carreira, melhoria da condição de trabalho são algumas propostas para redução dos índices de rotatividade para melhoria do desempenho organizacional, que fazem parte do desenvolvimento e das conclusões deste trabalho.

Palavras-Chave: rotatividade de pessoal; turnover; gestão de pessoas.

ABSTRACT

Investigate the intent to turnover of the individual in the workplace has emerged as a topic of interest to researchers and practitioners. This is due to the fact that the organizational context changed dramatically in recent decades and the understanding that the professional has compared to that expected from the organization also changed. Thus, this study had as its objective is to develop a proposal for the retention of people by aligning the needs of organizations with the needs of the people. Turnover implies the company costs and production losses, profits and organizational health. The strategic management of turnover is possible through the analysis of the results of studies that can assist the company in the correction of distortions of the factors that interfere in the turnover. Review of strategic personnel management practices, wage policy and deployment benefits, career plan, improving the quality of life are a few proposals for reduction of turnover indices for improving organizational performance.

Keywords: turnover; turnover; people management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo Geral.....	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
3.1 O emprego no meio rural segundo o censo agropecuário 2006 no estado do Paraná	9
3.2 Rotatividade.....	10
3.3 Causas da rotatividade nas empresas.....	12
3.4 Gestão de pessoas: redução da rotatividade.....	14
4 METODOLOGIA	19
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	20
5.1 Proposta de um Plano para reduzir a rotatividade de pessoal.....	22
5.1.1 Previsão de vendas	22
5.1.2 Meta de despesas.....	23
5.1.3 Comissões	24
5.1.4 Maratona de desafios	25
5.2 Apuração dos resultados	26
6 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Pessoal ocupado em estabelecimento agropecuária no Paraná 1970/2016.....	10
GRÁFICO 2 Porcentagens referentes ao índice de rotatividade em relação a cargos 2011.....	20
GRÁFICO 3 Porcentagens referentes ao índice de rotatividade em relação a cargos 2012.....	21

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Causas da rotatividade negativa x Efeitos psicológicos	13
QUADRO 2 Causas mais frequentes x Soluções predominantes.....	16
QUADRO 3 Proposta de categorias de remuneração fixas.....	22
QUADRO 4 Proposta de tabela de metas e despesas (orçamento anual) ...	24
QUADRO 5 Proposta de comissões por grupo – Remuneração variável.....	24
QUADRO 6 Proposta de pontuações por evento.....	25
QUADRO 7 Proposta de premiação por resultado.....	26

1 INTRODUÇÃO

Como medir os reais custos da rotatividade de pessoal em uma empresa? A substituição de um funcionário é dispendiosa e requer tempo. Podem ser medidos considerando o custo da saída, o custo da reposição e o custo do treinamento. Esses custos são estimados conservadoramente como de duas a três vezes o salário mensal do funcionário que esta saindo e eles não incluem custos indiretos como a baixa produtividade antes de sua saída, o baixo moral, horas extras de outros funcionários em função do cargo vago.

Para Fernandez (2013), os funcionários de uma organização detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída.

As empresas brasileiras têm em média, um índice de rotatividade que varia em torno de trinta e seis por cento de sua mão de obra conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (Estudo de Rotatividade de Mão de Obra, 2011). Este índice demonstra o quão oneroso pode ser para uma organização, pois cada saída de um funcionário pressupõe-se uma nova admissão de outro funcionário (e seus custos), e este giro cria um custo alto de mão de obra. Segundo levantamentos do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) publicados em 2007, por exemplo, verificou-se que no ano de 2006, a taxa de rotatividade mensal alcançada no Brasil, era de 3,5% ao mês, ou 42% ao final de um ano. Este índice em 2002, alcançava o percentual de 35% ao final de um ano. Constata-se, neste exemplo, um aumento de 20% no índice de rotatividade em apenas cinco anos, ou seja, em aproximadamente 2,5 anos, as empresas trocaram praticamente todo seu quadro funcional.

Como justificativa pode-se relatar que é de extrema importância buscar e citar as perdas que a rotatividade ocasiona e das dificuldades de custear as reposições de pessoal. Verificar que o mercado apresenta mudança quando a um melhor nível de preparação profissional.

Como hipótese pode-se mencionar que não é raro em micro e pequenas empresas, o funcionário que dela se demite ou é por ela demitido, ingressar no mercado como seu concorrente.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta para a retenção de pessoas nas empresas alinhando as necessidades das organizações com as necessidades das pessoas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender o que as pessoas e as organizações podem fazer para estarem alinhadas e comprometidas com a visão de longo prazo;
- Identificar instrumentos de gestão que as organizações podem fazer para evitarem a rotatividade.

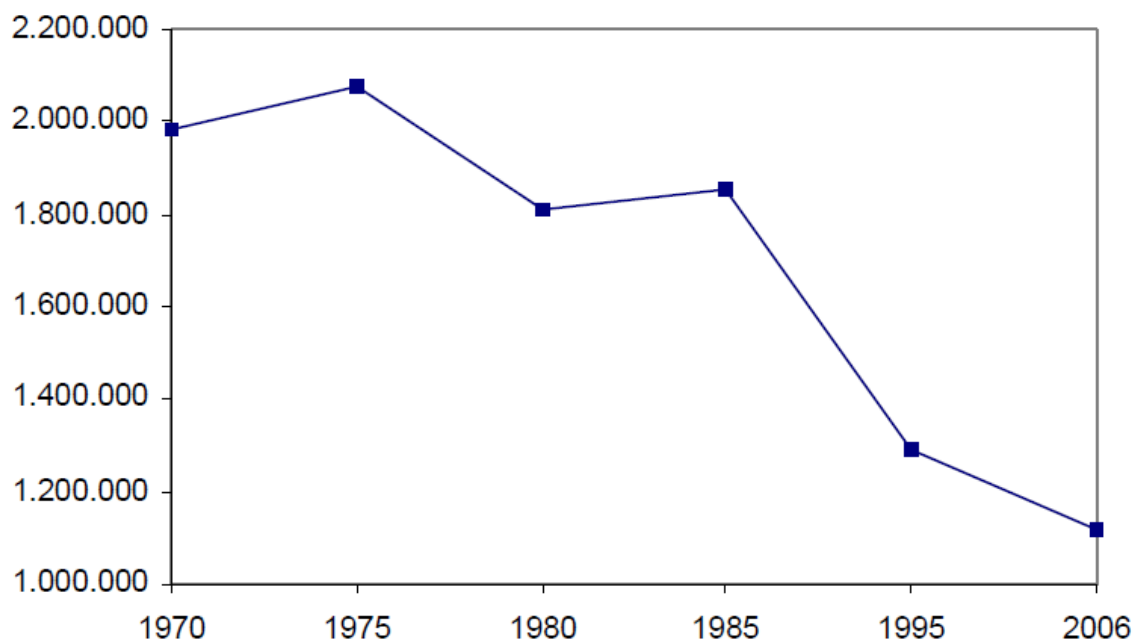
3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O EMPREGO NO MEIO RURAL SEGUNDO O CENSO AGROPECUÁRIO 2006 NO ESTADO DO PARANÁ

Em pesquisa relatada por Zanchete et al (2010), no Censo Agropecuário 2006 foram divulgados em setembro de 2009 e constituem importante fonte de informação sobre a realidade do setor agropecuário no que diz respeito às suas características de ocupação e emprego no meio rural. De acordo com os resultados divulgados, nos 371.051 estabelecimentos agropecuários recenseados no Paraná havia 1.117.084 pessoas ocupadas em 2006 e, deste total, 70% eram vinculadas à agricultura familiar.

No gráfico 1, são demonstradas as convergências decrescente no número de pessoas ocupadas nos estabelecimentos agropecuários do Paraná a partir de 1985, situação semelhante à que ocorre em nível nacional. Conforme dados de série histórica, entre 1985 e 2006 foram eliminados 737 mil postos de trabalho e, entre os dois últimos censos, a redução foi de 170 mil pessoas ocupadas. Observa-se também que, entre 1995/1996 e 2006, a tendência de redução no pessoal ocupado é menos acentuada em relação ao decênio anterior. Este compasso mais vagaroso na aptidão de pessoal ocupado de um período para outro possivelmente está já associado à introdução e/ou expansão de atividades que exigem trabalho, seja familiar ou contratado, entre as quais é possível lançar: a expansão do cultivo de cana-de-açúcar e das usinas de açúcar e de álcool; a instalação de pomares de laranja, com o fim da restrição à citricultura, imposta ao Paraná pela campanha nacional de erradicação do cancro cítrico; o cultivo de espécies florestais associado à expansão de unidades de produção de papel, celulose e placas de madeira (MDF); a revitalização da cafeicultura através do cultivo adensado, auxiliada pelo sistema de alerta à geada; o crescimento da atividade leiteira e da avicultura, bem como a introdução e expansão do cultivo do tabaco. Sem a participação destas atividades econômicas, possivelmente a queda no número de pessoas ocupadas no meio rural paranaense teria sido ainda mais acentuada no último decênio (ZANCHETE et al., 2010).

GRÁFICO 1 – PESSOAL OCUPADO EM ESTABELECIMENTO AGROPECUÁRIO NO PARANÁ 1970/2016



FONTE: IBGE – CENSOS AGROPECUÁRIOS 2007.

É possível considerar também que, nas diversas regiões geográficas paranaenses, o tipo de ocupação é qualificado: enquanto as atividades econômicas desenvolvidas na porção norte e noroeste paranaense geram emprego rural, através da contratação de trabalho pela agricultura empresarial, nas demais regiões observa-se o predomínio de atividades e ocupações relacionadas ao trabalho familiar (ZANCHETE et al., 2010).

3.2 ROTATIVIDADE

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), os atos dos empregados relacionados o absenteísmo e a rotatividade (*turnover*) traduzem de alguma forma como o trabalhador se sente em relação à organização e ao seu trabalho. Para este autor conhecer as atitudes e opiniões dos empregados é antecipar algo sobre as suas decisões e comportamentos futuros. O termo turnover ou rotatividade refere-se à entrada e saída de empregados de uma empresa, podendo ser por livre e espontânea vontade do trabalhador ou por decisão da organização.

O índice de rotatividade de pessoal (*turnover*) é medido pela média de funcionários admitidos e demitidos (na empresa ou no setor) no período, dividido

pelo total de funcionários no início do período. O índice de rotatividade de pessoal é medido pela média de funcionários admitidos e demitidos (na empresa ou no setor) no período, dividido pelo total de funcionários no início do período. Em algumas empresas, o custo médio da troca de um funcionário chega a 8 vezes o salário do mesmo. Para reduzir esse índice, a empresa deve primeiro conhecer as principais causas dos desligamentos (ZEUCH, 2007).

Para Spector (2012), os comportamentos considerados como abandono (ausência e rotatividade) do trabalho ou da organização podem provocar inúmeros problemas para a organização, o que poderia influenciar no comportamento organizacional. Ainda cita diferentes autores que demonstraram que os empregados que não estão satisfeitos manifestam uma maior probabilidade de deixarem seus empregos quando comparados aos que estão mais satisfeitos. Normalmente, os estudiosos medem o nível de satisfação de alguns trabalhadores e fazem seu acompanhamento por um período de tempo, afim de confirmarem quem realmente pede demissão. A saída do empregado pode sinalizar que, de alguma maneira, ele estava tentando escapar de algo desagradável. Este movimento gerado na organização pode fazer com que haja um elevado número de pessoas despreparadas para atuar e enfrentar os desafios da empresa, o que produz impacto negativo no resultado e comportamento organizacional. A taxa de desemprego é um moderador da rotatividade, ou seja, havendo a possibilidade de obter outro emprego, o trabalhador se arriscará mais facilmente a pedir ou provocar a sua demissão.

Conforme Siqueira e Gomide Júnior (2004), “Existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, são as que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade”. A colocação destes autores exemplifica a tendência anteriormente citada de investigação da intenção de rotatividade.

De acordo com estudos de Ramlall (2003) a rotatividade pode ser um importante indicador de desempenho organizacional, o custo total da rotatividade gira em torno de 150% do salário de um bom empregado. O autor chama a atenção para o fato de que a rotatividade excessiva prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, gerando impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além de ter como consequência perda do conhecimento que é levado com o empregado desligado.

3.3 CAUSAS DA ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

É comum em toda organização saudável ocorrer um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade vegetativa. Há uma espécie de rotatividade positiva, benéfica para a organização, e outra negativa, prejudicial à empresa (ARRAES et al., 2008).

Todavia, Robbins (2005, p.22) alerta que “um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento”. Além de ser oneroso para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões, o elevado índice de turnover, remete que algo não está indo bem e precisa ser melhorado.

Pode-se considerar que o desligamento de pessoal pode estar orientado no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos para estimular as operações e expandir os resultados ou, no sentido de esgotar o sistema, para diminuir as operações, reduzindo os resultados. As causas para o desligamento podem ser distintas. Os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Bem como, a empresa busca eliminar os colaboradores com baixo desempenho e procura por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

De acordo com Spector (2012), os motivos que podem desencadear um processo de desligamento do trabalhador tendem a estar associados ao desempenho inadequado, ao assédio de outras empresas sobre os bons empregados, à perseguição de supervisores, às condições de trabalho e da empresa que são pouco atrativas. Estas condições provocam o desinteresse do trabalhador. Outro aspecto que influencia no desligamento é a incompatibilidade do cargo com o perfil do ocupante (que pode estar aquém ou além de suas competências e expectativas).

Pesquisas sobre a intenção do indivíduo em deixar a organização envolvem variáveis do comportamento organizacional, quer sejam elas do nível micro-organizacional (características individual, de personalidade, satisfação, auto-estima, etc), do nível meso-organizacional (relações interpessoais, trabalho em

equipe, papéis, etc) ou do nível macroorganizacional (cultura, clima, liderança, produtividade, rotatividade, etc).

Tais modificações na região acabaram por proporcionar um novo perfil para o trabalhador agropecuário Nordestino que:

Nesse processo de conversão de morador em assalariado, que se dá concomitantemente e em razão da mudança da base técnica de produção, gera-se também simultaneamente uma população excedente e um aumento da sazonalidade da demanda de força de trabalho. Esse dois fatores terminarão por determinar a expulsão de grande parte da força de trabalho das propriedades rurais, formandoum imenso contingente de “bóias-frias”, ou “clandestinos”, residentes nas periferias das cidades ou vilas da região (SILVA FILHO; SILVA, 2013, P. 10).

Resultados importantes foram também analisados por Vilhena, Silva Filho e Holanda (2010) quando observaram o estado do Ceará. Os resultados despontaram queda acentuadamente elevada daparticipação percentual de ocupados na agricultura do estado que registrava 30,5% em 2001 e diminuiu para 19,4% em 2008. Mais significativa ainda era a informalidade desse setor dado que, em2001, somente 1,5% dos ocupados trabalhava com vínculo formal, embora em 2008, se tenha elevadopara 2,6%. Este resultado é significativo quando se observa o setor agrícola do estado do Nordeste.

Lopes (1973, p.281) explana algumas causas que originam consequências psicológicas, as quais “podem levar o empregado, conforme personalidade deste ou as circunstâncias de cada caso, a pedir dispensa do emprego, ou a abandoná-lo simplesmente, para ir buscar alhures a realização de suas aspirações”. Segue as situações de administração deficiente apontadas por Lopes (1973, p.281):

QUADRO 1: CAUSAS DA ROTATIVIDADE NEGATIVA X EFEITOS PSICOLÓGICOS

Causas da rotatividade (posição negativa)	Efeitos psicológicos dessas causas no emprego
Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados.
Ausência de oportunidade de progresso	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho
Ausência de oportunidade de progresso	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho
Chefia autoritária	Sentimento de revolta contra o empregador,

	dissimulação, medo, angústia, frustração
Insegurança no emprego	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de auto defesa
Indefinição dos direitos e obrigações	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas
Deficiência da seleção inicial	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposições a acidentes, frustração, angústia
Ausência de treinamento	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego
Favoritismo	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, desimulação, revolta, ressentimentos
Perigo e desconforto no trabalho	Excitação do sentimento de autopreservação, impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem estar de seus empregados.
Sistema de dois pesos e duas medidas	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador, decepções, ressentimentos.

FONTE: LOPES (1973)

A compreensão deste quadro possibilita observar alguns aspectos que podem ocasionar a rotatividade. Deste modo, problemas de administração e gestão em uma organização influenciam o comportamento do colaborador, o qual irá reagir às influências, considerando fatores sociais e psicológicos, podendo vir a se desligar da empresa por insatisfação e descontentamento.

3.4 GESTÃO DE PESSOAS: REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE

Cada vez mais a gestão de atividades nas organizações, exige uma aprimorada coordenação e qualificação dos seus recursos que estão em constante evolução. É nesse ponto que pode se verificar a importância da gestão pessoas

dentro das organizações, a qual deve se preocupar em atuar em toda a estrutura da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, buscando gerenciar os talentos, conhecimento, e capital humano disponível.

De acordo com Dutra (2002, p. 17) a gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Neste sentido o autor coloca que para haver esta ligação entre o que a organização espera e o que as pessoas anseiam, é necessário que as organizações ofereçam o suporte e as condições para que as pessoas possam se desenvolver, e estas por sua vez, façam a gestão de seu próprio desenvolvimento profissional (DUTRA, 2002).

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. [...] A gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004, p. 8).

A gestão de pessoas, desta forma, deve formar equipes de trabalho produtivas e comprometidas com a estratégia da empresa, utilizando adequadamente processos seletivos, atividades de treinamento, aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais, otimizando recursos e investimentos, com o objetivo de propiciar à organização o crescimento. Quando bem aplicada, a gestão de pessoas pode ser o diferencial de qualquer empresa frente à concorrência (CHIAVENATO, 2000). Neste sentido o autor ainda acrescenta que:

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Outro aspecto que pode causar insatisfação dos funcionários é o fato de não ter a oportunidade de levar ao conhecimento da administração da empresa certos fatos ou situações incômodas e desagradáveis do ambiente do trabalho. Pensando nisso, Lopes (1973) indica no quadro 2 abaixo as causas mais frequentes e algumas soluções.

QUADRO 2 – CAUSAS MAIS FREQUENTES X SOLUÇÕES PRREDOMINANTES

Causas mais frequentes	Soluções predominantes
Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal	Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos chefes
Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho	Revisão do plano de salário
Ausência de oportunidades de progresso	Instituição de um sistema de promoção e de melhoria
Insegurança no emprego	Garantia ao empregado de estabilidade, enquanto bem servir
Indecisão quanto a deveres e obrigações do empregado	Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal
Condições físicas de trabalho inadequadas	Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho

FONTE: LOPES (1973)

De acordo com Chiavenato (2002), é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, este impulso a ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê. Mas, ao perguntar-se o motivo por que ele age daquela forma, está-se entrando na questão da motivação. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como um “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

As pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduos, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o

processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Em outras palavras, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas. Neste sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano (CHIAVENATO, 2002):

- a) O comportamento é causado, ou seja, existe uma casualidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
- b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
- c) O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”, expressões que servem para designar os “motivos” do comportamento.

Se as suposições acima forem corretas, o comportamento não é espontâneo e nem isento de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito para explicá-lo.

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois, depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa. A motivação das pessoas depende basicamente dessas três variáveis.

De acordo com Bergamini (2008) um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger “preferidos” favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda de motivação para trabalhar em grupo. Recomenda-se, portanto, que se observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.

Cada empregado tem expectativa diferente em relação ao gerente. Há quem prefira, por exemplo, trabalhar com um superior do tipo paternal, sempre

disposto a fornecer algum tipo de orientação, da mesma forma como outros podem preferir um superior mais distante, que delegue competências. Isso significa, portanto, que pode ser conveniente adotar diferentes estilos gerenciais para cada colaborador como forma de valorizá-los. Convém ressaltar ainda que nem sempre é possível e nem mesmo necessário que os membros da equipe gostem de seu gerente, mas que gostem de trabalhar com ele (BERGAMINI, 2008).

O processo de treinamento é um investimento custoso e nem sempre bem empregado. Segundo Chiavenato (1999, p.298) existem muitos treinamentos, como por exemplo, os destinados ao esporte e outros do gênero, são de caráter duvidoso, pois não apresenta nenhum foco específico, trabalham de forma comportamental, representam, em si, um desperdício para a organização, é questionável o resultado esperado e obtido, pois trabalha o perfil individual de cada colaborador, onde o resultado é medido pela observação do comportamento.

Para tanto, as organizações devem ter uma estrutura flexível para abrir espaço e estar receptiva ao retorno de cada colaborador, que é dada por uma consequência evolutiva do treinamento aplicado (GIL, 2006).

Todo treinamento por resultado conta com um foco específico, com a interação de todos os envolvidos, mostrando o interesse apresentado pela empresa pelos seus funcionários. Deve ser um processo contínuo, para melhor acompanhar as mudanças organizacionais, levadas pelo mercado de trabalho sempre muito acelerado (KOTLER, 1999).

O treinamento visa suprir as necessidades de recursos humanos na empresa e implica em investimento e valorização do colaborador, criando uma fidelidade, um vínculo colaborador/empresa. Levar a todos a cultura central da empresa e esta, por sua vez, investe no seu capital humano para, juntos, alcançarem um novo padrão de desempenho, cada vez mais rigoroso (COHEN; FINK, 2002).

4 METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa atuante no segmento do agronegócio para analisar os problemas enfrentados pela alta rotatividade que a empresa vem enfrentando.

Corpal Comercio e Representações LTDA é uma média empresa atuante no segmento de assistência técnica para Agricultores na Região do Sul de Minas Gerais. Região predominante da cultura do café, milho, feijão e a partir de 2012 já expressivo aumento de áreas na cultura da soja. Atua na distribuição de defensivos e fertilizantes dos parceiros Basf, Monsanto junto com a marca Dekalb, Fertilizantes Heringer. A empresa consta em seu quadro de funcionários 55 profissionais atualmente, onde a grande maioria são Engenheiros Agrônomos. A empresa possui 05 lojas estrategicamente divididas em sua área de atuação com faturamento em 2011 de R\$22.000.000,00 (vinte e dois milhões de reais).

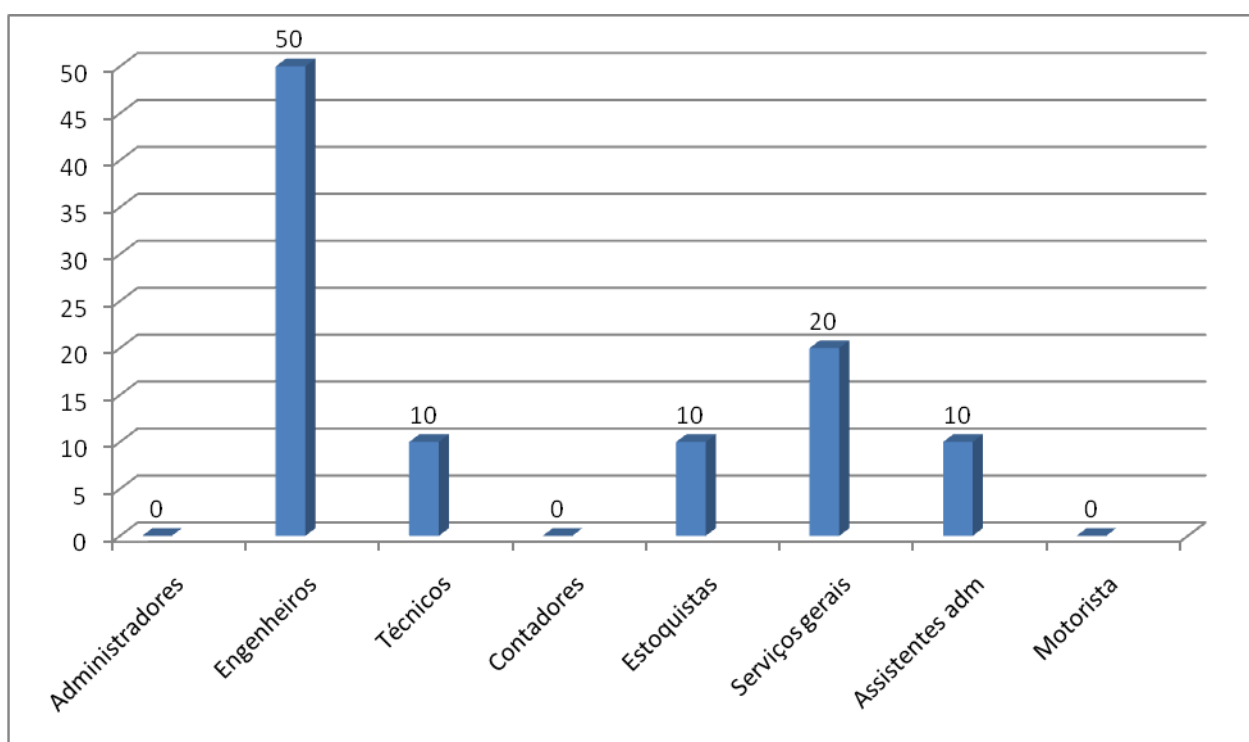
A empresa contava com 50 funcionários no ano de 2011, divididos entre: Administradores (7); Engenheiros agrônomos (18); Técnicos agrícolas (4); Contadores (2); Estoquistas (5); Serviços gerais (7); Assistentes administrativos (4); Motoristas (3). As escolaridades variam entre 1 grau completo a nível superior concluído. A remuneração fixa varia de R\$ 835,00 a 2.700,00 aproximadamente. Lembrando que em alguns cargos existem comissões.

Neste contexto, usou-se como instrumento de coleta de informações para a conclusão da pesquisa, o banco de dados da empresa, mais precisamente no setor de recursos humanos. Foram averiguados os cargos, número de funcionários, a média salarial, a escolaridade, a ocupação, rotatividade e a porcentagem dessa rotatividade, durante o período de 2011 x 2012.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados referentes a rotatividade da empresa estudada referente ao período de janeiro a dezembro do ano de 2011 (Gráfico 2) e janeiro a dezembro do ano de 2012 (Gráfico 3).

GRÁFICO 2: PORCENTAGENS REFERENTES AO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM RELAÇÃO A CARGOS 2011.

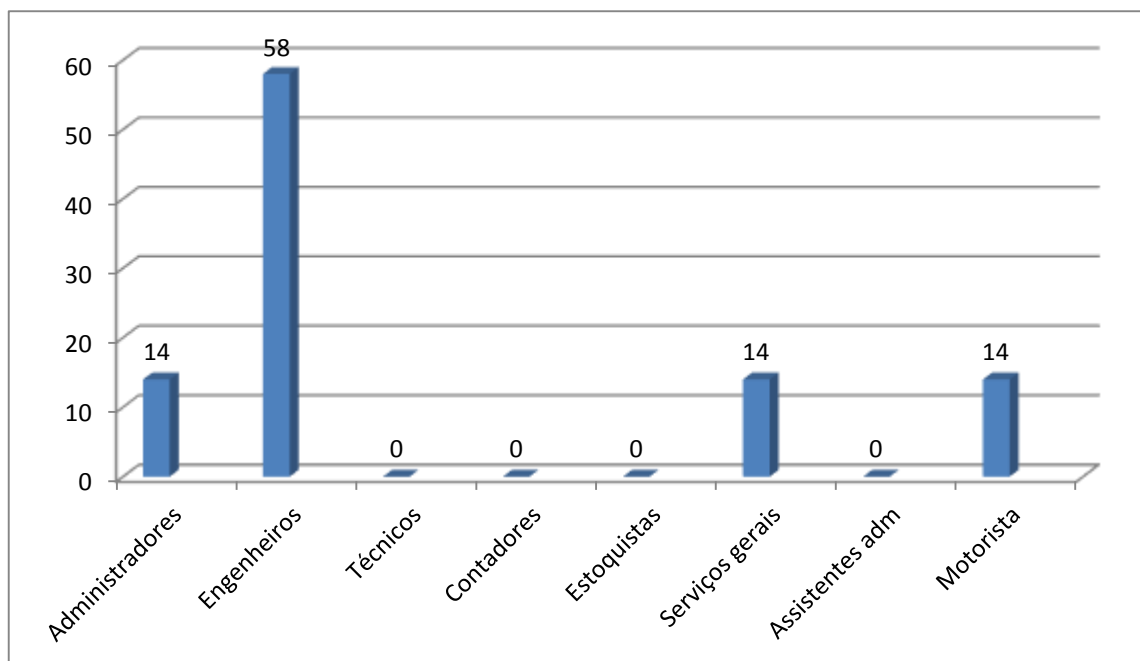


FONTE: CORPAL LTDA 2013

Pode-se perceber no gráfico 2 que os engenheiros agrônomos tiveram maior rotatividade no período, alcançando 50%, seguidos dos colaboradores de serviços gerais com 20% e em seguida os estoquistas, técnicos e assistentes administrativos com 10% cada. Não houve rotatividade nos cargos ocupados por administradores, contadores e motoristas.

No gráfico 3 são demonstrados as porcentagens referentes ao índice de rotatividade em relação a cargos 2012.

GRÁFICO 3: PORCENTAGENS REFERENTES AO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE EM RELAÇÃO A CARGOS 2012.



FONTE: CORPAL LTDA 2013

No gráfico 3 percebe-se o aumento da rotatividade em relação aos engenheiros agrônomos (58%) e do serviços gerais, motoristas e administradores com (14%) cada. Em contrapartida os assistentes administrativos, estoquistas, contadores, técnicos não apresentaram rotatividade.

Durante a realização dessa pesquisa, pode-se notar que o principal motivo da rotatividade desses colaboradores, foi a falta da motivação funcional com visão de longo prazo, alinhando o crescimento da Empresa com o seu funcionário, ou seja, um plano de crescimento profissional para médio e longo prazo, somado a falta de profissionais engenheiros agrônomos no mercado de atuação, fazendo com que a concorrência por bons profissionais seja um fator relevante para a seqüência profissional. Pensando nisso foi proposto um modelo de gestão motivacional visando a diminuição desta rotatividade, escopo desse trabalho.

A seguir será apresentado uma proposta de um plano que possa criar desafios para o trabalho do Engenheiro Agrônomo, sendo este o cargo que apresentou nos anos de 2011 e 2012 um elevado índice de rotatividade.

5.1 PROPOSTA DE UM PLANO PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A proposta consiste em criar um Plano Comercial onde o Engenheiro Agrônomo terá novos desafios e conseqüentemente será recompensado pelos resultados alcançados. O Plano consistirá de:

- a) Associar as metas de vendas e metas de despesas com a remuneração variável;
- b) Ter comissões em função do volume de vendas;
- c) Adotar pontuação em relação aos desafios em eventos.

5.1.1 Previsão de Vendas

Cada Engenheiro Agrônomo fará uma previsão de vendas, que será formulada com volumes de produtos distribuídos por cliente e cultura, ou seja, cada vendedor irá prever quais produtos serão vendidos para cada cliente.

O objetivo dessa previsão é:

- Auxiliar no acompanhamento de vendas de cada vendedor por cliente;
- Melhorar a participação por cliente;
- Melhorar a aquisição de produtos pela empresa, garantindo disponibilidade.

Essa previsão será analisada por uma comissão formada pelos gerentes, coordenador de campo e proprietário, com o objetivo de avaliar a coerência da previsão efetuada.

A previsão de vendas aprovada será considerada a meta para o ano para o consultor de vendas. A meta aprovada categorizará o consultor de vendas de acordo com a tabela abaixo e sua remuneração fixa durante o ano agrícola vigente a sua meta aprovada.

QUADRO 3: PROPOSTA DE CATEGORIAS DE REMUNERAÇÃO FIXA

Categoria	Faturamento	Remuneração mensal
A	>1.750.000,00	R\$3.465,00

B	1.200.000,00 a 1.749.999,00	R\$3.250,00
C	900.000,00 a 1.199.999,00	R\$2.656,50
D	<899.999,00	R\$2.100,00

FONTE: DADOS DE PESQUISA 2013

A proposta consiste em o Engenheiro Agrônomo começar o ano de 2014 ou subsequente na faixa de faturamento que se encerra o ano de 2013, mas caso no final do ano de 2014 aconteça de superar sua meta, ou seja, subir de categoria, receberá a diferença equivalente ao período trabalhado, no caso de 12 meses multiplicado pela diferença da faixa onde se categorizou conforme o exemplo prático proposto:

Salário inicial janeiro 2013, categoria C R\$2.656,50 – dois mil seiscentos e cinquenta e seis reais, cinquenta centavos. Fechamento das vendas em 31 de dezembro de 2013 categoria A R\$3.465,00 – três mil quatrocentos e sessenta e cinco reais. Cálculo da diferença da proposta, R\$3.465,00 (-) R\$2.656,50 = R\$808,50 (x) 12 meses = R\$9.702,00 nove mil setecentos e dois reais. Valor este depositado na conta do colaborador que cumpriu com sua meta superando a sua expectativa até o dia 20/01/2014 em um único pagamento e oportunidade de começar o ano de 2014 já recebendo a remuneração fixa da categoria que se encerrou o ano anterior de 2013, categoria A.

5.1.2 Meta de Despesas

Cada Engenheiro Agrônomo terá uma meta de despesas propostas. O cumprimento dessa meta implicará em bônus ou ônus calculado sobre a remuneração mensal e que será debitado no valor das comissões a serem recebidas no período, de acordo com a tabela:

QUADRO 4: PROPOSTA DE TABELA DE METAS E DESPESAS ORÇAMENTO ANUAL

Categoria	Despesas/meta	Bônus/ônus
A	<79,99%	+7%
B	80%-94,99%	+3,5%
C	95%-105%	0
D	105,01-120%	-3,5%
E	>120,01%	-7%

FONTE: DADOS DE PESQUISA 2013

5.1.3 Comissões

As comissões serão geradas de acordo com o quadro abaixo demonstrado.

Comissões que serão definidas de acordo com cada grupo de produto, haverá reajuste de acordo com a margem da venda trabalhada e definida pela tabela de vendas em vigor no momento do pedido.

QUADRO 5: PROPOSTA DE COMISSÕES POR GRUPO – REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Grupo de Produtos	Margem	Comissão
Defensivos	18 a 20%	1,5%
	16 a 17,99%	1,0%
	15 a 15,99%	0,5%
	abaixo 15%	0,25%

Grupo de produtos	Margem	Comissão
Sementes	18%	2%
	16 a 17,99%	1,0%
	15 a 15,99%	0,5%
	abaixo 15%	0%

Grupo de produtos	Margem	Comissão
Fertilizantes foliares	28 a 30%	2,5%
	26 a 27,99%	2,0%

	25 a 25,99%	0,5%
	abaixo 25%	0%

FONTE: DADOS DE PESQUISA 2013

5.1.4 Maratona de Desafios

No decorrer do ano haverá desafios, que proporcionarão pontos que, no final da apuração irão gerar prêmios.

Cada evento conduzido com sucesso pelo vendedor irá gerar pontos conforme tabela abaixo:

QUADRO 6: PROPOSTA DE PONTUAÇÕES POR EVENTO

Evento	Pontuação
Área polo (cada área)	5
Dia de campo	5
Dia de colheita	5
Tour tecnológico	4
Metas relâmpago	3
Resultado de lado a lado	3
Resultado de colheita	2
Placas em rodovia (por área)	1
Tourvip	1
Epi (a cada 5 epi)	1
A cada 15 aceites de duplicata não assinados	-1

FONTE: DADOS DE PESQUISA 2013

De acordo com a pontuação alcançada, o colaborador terá direito a premiações:

QUADRO 7: PROPOSTA DE PREMIAÇÃO POR RESULTADO

Pontuação acumulada	Premiação
➤ Acima 150	Tablet última geração a escolher pelo colaborador
➤ Acima de 100 < 149	Compêndio atualizado – última edição de atualização
➤ Acima de 50 < 99	Mochila ou vale compra no valor de r\$200,00 – duzentos reais

FONTE: DADOS DE PESQUISA 2013

5.2 APURAÇÃO DOS RESULTADOS

Haverá uma reunião que será definida entre a data do dia 05 ao dia 15 de janeiro do ano seguinte ao ano agrícola encerrado, para apuração dos números.

Os bônus ou ônus serão comunicados imediatamente a cada consultor de vendas, após apuração.

6 CONCLUSÃO

Na busca de fazer com que a rotatividade de pessoas possa ser diminuída ou ainda que seus efeitos não sejam ameaçadores para o desenvolvimento das atividades dos profissionais ou prejudiciais para a empresa, propõe-se um plano de carreira com visão de médio e longo prazo, capaz de motivar o profissional a permanecer no cargo e desenvolver o mercado e sua carteira de clientes. É necessário criar categorias para que os funcionários desejem permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Clima agradável é o que mais retém talentos, o desenvolvimento constante e plano de carreira vêm em seguida. As pessoas desejam trabalhar onde se sentem bem e motivadas.

Conclui-se que os maiores problemas estão relacionados à gestão de pessoas. O fato de não haver reconhecimento e valorização dos funcionários, benefícios que não atendem completamente às necessidades, falta de plano de carreira e remuneração variável, por parte dos gestores mostram que o descontentamento dos funcionários não está direcionado especificamente ao trabalho que é desempenhado e sim à forma como são geridos e como percebem a administração. Que, em muitos casos, a empresa até sabe o que motiva os funcionários mas não pode atendê-los na plenitude. Muitas pessoas ainda valorizam um bom salário, mas cada vez mais desejam trabalhar onde se sentem bem e com a garantia da estabilidade.

A proposta criada pela Empresa levou em consideração as expectativas dos funcionários, que a partir do novo modelo de remuneração e benefícios a médio e longo prazo vai fazer com que reduza a rotatividade, onde o grande ganho organizacional será custos relativos a rotatividade, com a queda nos custos a empresa poderá reinvestir nos próprios funcionários através de treinamentos, melhorias de infra estruturas e condições de trabalho.

Um funcionário desmotivado não produz bem e causa prejuízos para a empresa. A motivação é fundamental para uma boa produtividade e por consequência um acréscimo nos lucros.

Enfim, como solução sugere-se um trabalho que requererá o desenvolvimento das habilidades em relacionamento interpessoal e qualificação

profissional, tendo necessariamente, o apoio de uma equipe multiprofissional na busca de encontrar e desenvolver soluções. O que resultaria em profissionais satisfeitos e objetivos alcançados.

Funcionários aparentemente sentem esses programas sinalizar a empresa se preocupa mais com o seu bem-estar. Os funcionários também querem ser reconhecidos por suas contribuições. Durante seu programa de orientação, destacam maneiras de sua empresa reconhece o desempenho do empregado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRAES, A. K. de M.; QUEIROZ, S. N. de; ALVES, C. L. B.. Mercado de trabalho formalna indústria: comparativo entre as regiões Nordeste e Sudeste nos anos de 1994 e 2004. **Anais...** do II Encontro Internacional Trabalho e Formação de Trabalhadores. Fortaleza:LABOR/UFC, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**: psicologia. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER, G. SNELL, S. SHERMAN, A. **Administração de RecursosHumanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus,1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo:Atlas, 2002.

COHEN,AllanR;FINK,Stephen L. **ComportamentoOrganizacional**, 9. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2002.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTUDOS... DIEESE. **Rotatividade**: conceito e determinantes (primeira parte). Boletim DIEESE, São Paulo, ano 7, dez. ,2011.

FERNANDEZ, H. **Evitando a falência**: garanta o sucesso de seu negócio. SãoPaulo: Editora Ieditora, Disponível em: <http://www.zamplex.com.br>, acesso em 01 out.2013.

GEORGE, J. M., & JONES, G. R. Satisfação no trabalho - construção de um instrumento. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 33, p. 3-18, 1996.

GIL, A. C. **Enfoque nos papéis profissionais**: gestão de pessoas. São Paulo: Atlas 2006.

HARRIS, Jim. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ITO, H.; EISEN, S.V.; SEDERER, L.I.; YAMADA, O.; TACHIMORI, H. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. De Publicações, 1973.

MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUTHUVELOO, R., & ROSE, R. C. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2005.

O'BRIEN, J. A. **Sistema de informações e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

PEREIRA, J. A. G., & NUNES, R. S. Cultura organizacional e estratégia competitiva: um estudo de multicase nas concessionárias de automóveis de Santa Maria (RS). **Revista Administração OnLine**, São Paulo, v. 4, n.3, p. 20-37, 1999.

RAMLALL, S. Percepção de justiça nas organizações como antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 7, n.3, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. - São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SILVA FILHO, L. A.; VALE, F. F. R.; SILVA, V. P.. Perfil da mão-de-obra formal na agropecuária nos estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, nos anos de 1998 e 2008. In: IV Encontro SOBER regional Nordeste. **Anais...** Campina Grande – PB, Novembro de 2009. P. 1-14.

SILVA FILHO, L. A.; SILVA, J. L. M.; QUEIROZ, S. N.. Avaliação empírica do emprego formal agropecuário no centro-oeste -2000/2008. **Revista Perspectiva Econômica**, v. 6, n. 2:01-22 jul/dez., 2010.

SILVA FILHO, Luís Abel da; SILVA, Fábio José Ferreira da. Mercado de trabalho e rotatividade no setor industrial na Bahia: conjuntura e análise. **X ENCONTRO DE ECONOMIA BAIANA – ECONOMIA BAIANA**. Setembro, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. & PEREIRA, S. E. F. N. Análise de um Modelo Afetivo para Intenção de Rotatividade. In: **I Congresso Norte e Nordeste de Psicologia e V Semana Baiana de Psicologia, 2001, Salvador - BA. I Congresso Norte e Nordeste de Psicologia e V Semana Baiana de Psicologia**, v. 1. p. 25-45, 2001.

SIQUEIRA, M. M.; PEREIRA, S. E. F. N. Análise de modelo afetivo para intenção de rotatividade [Resumo], I Congresso Norte-Nordeste de Psicologia, **Anais**, Salvador, 1999.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE Jr, S. Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos [Resumo], **XXVI Congresso Interamericano de Psicologia**. São Paulo, 2004.

SOUZA, P. R. de; BARROS, H. O. M. de; DIAS; T. F.; AMARAL, B. M. do. Emprego formal e o setor agropecuário: um olhar para o estado de Pernambuco – 2003-2004. 45º encontro Nacional da SOBER. **Anais...** Londrina, julho de 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4ed.São Paulo: Saraiva, 2012.

VILHENA, L. G.; SILVA FILHO, L. A.; HOLANDA, J. R. Emprego agrícola no ceará: decadência ou fenômeno transitório? V Encontro SOBER Nordeste. **Anais...** Crato – CE, 2010.

ZANCHET, M. S. et al.**Características do Emprego no Setor Agropecuário e Florestal no Paraná.**, 2010.

ZEUCH, M. **Reduzindo o índice de rotatividade**. Empreendedorismo e pequenos Negócios, 2007.